

"Das ist ein reiner Käufermarkt": Kulturmanager und die Ökonomisierung der Kunst

Küsters, Ivonne

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Küsters, I. (2008). "Das ist ein reiner Käufermarkt": Kulturmanager und die Ökonomisierung der Kunst. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 3859-3864). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-155327>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

»Das ist ein reiner Käufermarkt«

Kulturmanager und die Ökonomisierung der Kunst

Ivonne Küsters

Einleitung

Im folgenden werde ich einige meiner empirischen Ergebnisse zur Ökonomisierung von Kunst darstellen. Unter Ökonomisierung fasse ich sowohl die grundsätzliche Ausrichtung an marktwirtschaftlichen Prinzipien, wie Profitmaximierung, als auch den Einsatz von Kosten-Leistungs-Rechnung und anderen betriebswirtschaftlichen Management-Methoden, Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung und die Definition von und Beschränkung auf so genannte Kernaufgaben. Bei meinen Darlegungen beziehe ich mich auf die von mir exemplarisch untersuchte Kunstsparte Musik und das Musikmanagement. Das Datenmaterial bilden Analysen der Literatur zum Kulturmanagement sowie leitfadengestützte Interviews mit Kulturmanagern. Zur Untersuchung wurde ein Teilbereich der musikalischen Kultur ausgewählt: die Genres Klassik, Neue Musik, Jazz/Improvisierte Musik. Dabei handelt es sich um den nahezu vollständig mit öffentlichen Geldern finanzierten Teilbereich dieses künstlerischen Feldes, also um Musik, die ohne staatliche Hilfe nicht existieren würde, die seit einiger Zeit aber mit massiven Mittelkürzungen und Verteilungskämpfen umgehen und nun Einsparungen erreichen oder zunehmende Eigenanteile zu ihrer Finanzierung erwirtschaften muss.

Ich werde zunächst die von mir aus dem empirischen Material rekonstruierten wesentlichen ökonomischen Bedingungen im ausgewählten musikalischen Unterfeld skizzieren, um dann einige der von mir identifizierten, auf Ökonomisierung beziehbaren Handlungsstrategien von Kulturmanagern darzustellen und abschließend Effekte dieser Strategien aufzeigen, die nach meiner Einschätzung deutliche Veränderungen im Kern der Kunst bewirken.

Strukturen und ökonomische Bedingungen des musikalischen Feldes

Die Musiklandschaft weist als strukturelles Hauptmerkmal eine durchgängige Hierarchisierung nach den Kriterien künstlerische Qualität und Bekanntheitsgrad auf, zu der sich die ökonomische Hierarchisierung, der Marktwert eines Künstlers, in beinahe völliger Analogie verhält. Zur Illustration dieses Sachverhalts zwei Zitate:

»Sagen wir mal, Berliner Philharmoniker steht ganz oben und, ich weiß nicht, das Orchester aus-, das Kammerorchester aus Hintertupfingen meinetwegen, das steht dann ziemlich weit unten auf der Hühnerleiter. Also, da gibt es schon eine Hierarchie, und die – wenn man sie am Anfang noch nicht so weiß – die kriegt man ziemlich schnell intus. Also bei den Orchestern gibt es so eine Hierarchie, und bei den Privatveranstaltern im Prinzip auch. Das weiß auch jeder. Im Prinzip gibt es erstmal die Großstädte, jeder will in Frankfurt, München, Hamburg spielen und so.« (Künstler-agentin)

»Ja, man kann fast sagen, ja, die ökonomischen Dinge, die bestimmen ja die Programmkonzeption. Also, wenn ich für eine – wenn ich einen Soloabend mit einem Jazzpianisten haben möchte, wenn ich 2.000 Euro habe, mache ich ein Konzert mit Johannes Erbel, wenn ich 4.000 Euro habe, mache ich ein Konzert mit Stefano Gravina, wenn ich Keith Jarrett haben will, dann brauche ich eben 80.000 Euro oder 100.000 (lacht). Also was soll man dazu sagen, das bestimmt das Programm. Ist einfach so.« (Festivalleiter)

Wesentlich ist, dass diese finanzielle Hierarchie anders als in anderen Lebensbereichen reale qualitative Unterschiede abbildet: Keith Jarrett ist der bessere und berühmtere Pianist als die zuvor genannten; seine Darbietung wird das höchste künstlerische Niveau und auch den größten Publikumszulauf in diesem Unterfeld erreichen. Beschränkte finanzielle Mittel haben angesichts dieser Hierarchie direkte Auswirkungen auf die Programmgestaltung, auf die Darbietung der Musik bei einem Konzertereignis. Durchbrochen wird diese analog gekoppelte Hierarchie einzig durch junge Künstler, die zwar bereits ausgezeichnete Musiker sind, aber noch unbekannt und deshalb nicht viel Gage fordern können.

Die ökonomische Grundbedingung der gesamten deutschen Kunstlandschaft ist, dass sie zu einem sehr hohen Prozentsatz, in sehr vielen Fällen sogar vollständig von öffentlichen staatlichen Subventionen, Stipendien, Stiftungen getragen wird. Dies wird begründet mit dem Kulturauftrag in der Verfassung. Aktuell bestehen in Deutschland beispielsweise 130 Kulturorchester in öffentlicher Trägerschaft (Deutscher Bühnenverein 2005: 36). Es gibt daneben auch so genannte »freie«, also nicht öffentlich finanzierte Ensembles oder Kammerorchester, die sich meistens ausschließlich auf Projektbasis zusammenfinden. Doch auch diese werden häufig mit einem festen Prozentsatz öffentlich bezuschusst. Sponsorengelder oder Gaben von Mäzenen gibt es zwar ebenfalls in beachtlicher Zahl – vor allem im Bereich der

Festivals – sie sind aber anteilig gesehen dennoch ein kleiner Posten und häufig auf einzelne Projekte bezogen – sie finanzieren also nicht den dauernden Betrieb. Ein Orchester oder ein Konzerthaus ist fast nicht privat finanzierbar und kann sich nicht selber tragen; es gibt immer mehr aus, als es überhaupt einnehmen kann.

Aus der ökonomischen Ausgangslage der Kunst, dass sie staatlich alimentiert wird und werden muss, resultiert nun mehrerlei: Erstens ist darin der hohe mögliche Einfluss der Politik beziehungsweise der fördernden Institutionen auf die Kunst begründet. Zweitens erzeugt dies einen permanenter Legitimierungsdruck auf die Kunst zum einen und in ihr selbst zum anderen, schließlich konkurriert sie, zum Beispiel mit der Wissenschaft, um knappe öffentliche Mittel. Drittens herrscht in der Kunst eine eher fingierte Form der Ökonomie, denn Kunstpreise oder -kosten sind nicht real. Ein Ticket fürs Konzert würde eigentlich mehr als das Doppelte kosten; selbst eine ausverkaufte Operaufführung wäre immer noch ein Zuschussgeschäft. Die Ticketeinnahmen fließen als ökonomische Größe nur sehr begrenzt in die Kostenkalkulation ein. Wirtschaftlich ist es weniger erheblich, wie viel Publikum kommt, als es unter Legitimationsaspekten ist.

Dennoch gibt es marktwirtschaftliche Einsprengsel in diese eigentlich irreale Ökonomie: Gagen sind ein Beispiel für reale Marktwirtschaft in der Kunst. Aus diesem Themenkreis stammt auch das im Titel verwendete Zitat eines Künstleragenten »Das ist ein reiner Käufermarkt«, das ausdrückt, dass es ein Überangebot an exzellenten Musikern und Ensembles gibt, die sich um Engagements reißen; entsprechend können Konzertveranstalter sehr hart verhandeln und die Preise deutlich bestimmen.

Zugleich wird die fingierte Ökonomie auch dadurch real, dass nahezu alle Klangkörper und Häuser trotz Subventionen unterfinanziert sind bzw. ihnen dies künftig bevorsteht. Weit vor dem Schrumpfen des Publikums und damit der Legitimationsgrundlage, ist die stetig stattfindende und weiterhin befürchtete Verknappung der öffentlichen Mittel das entscheidende Movers im Musikbereich und auch in den anderen Kunstsparten. Die Mittelkürzung fasst – anders als in früheren Jahren – wirklich an die Existenzgrundlage beispielsweise von Klangkörpern. So wurden in den vergangenen fünfzehn Jahren ungefähr fünfzig Kulturorchester fusioniert oder ganz aufgelöst (Deutscher Bühnenverein 2005: 42). Auffallend häufig werden Mittel im laufenden Betrieb gekürzt. Zugesagte, eingeplante, eventuell bereits ausgegebene Mittel werden also kurzfristig nicht bezahlt, weil der öffentliche Träger sie aufgrund der eigenen prekären Finanzlage sofort einsparen muss oder will. Diese Vorgänge bilden die Kulisse für die Ökonomisierungsvorgänge im Bereich der Kunst. Ich halte, anders als die bisherige Diskussion (zum Beispiel Hermen 2001), die private Kunstförderung (durch Konzerne etc.) nicht für den entscheidenden Motor einer möglichen Ökonomisierung von Kunst. Dieser liegt

meines Erachtens vielmehr in der Interaktion zwischen der Kunst und der staatlichen Kunstförderung.

Ökonomisierung? Die Strategien der Kulturmanager

Bevor ich mich nun den Tendenzen zuwende, die im Handeln von Kulturmanagern zu beobachten sind, entwerfe ich zunächst eine knappe Skizze zur Entwicklung und zur Ausformung dieser Tätigkeit am Beispiel des Orchestermanagers, des Prototypus im Musikbereich. Bis vor circa fünfzehn Jahren gab es Manager nur bei den wenigen Großorchestern. Die klassische Führungsstruktur eines Orchesters bestand aus zwei komplementären Funktionen: dem Dirigenten als künstlerischen Leiter und dem Orchesterdirektor als Verwaltungschef. Die nun bei fast allen mittleren bis größeren Orchestern und Ensembles eingeführten Orchesterintendanten und -manager erhalten von beiden vormaligen Leitungsfunktionen Kompetenzen, also künstlerische und administrative. Darüber hinaus öffnet sich ihnen oder eröffnen sie sich selbst ein neues Tätigkeitsfeld.

Die Figur des Kulturmanagers war in der Kunst sehr umstritten, als vor mehr als 15 Jahren die ersten Kulturmanagement-Studiengänge geschaffen wurden, in denen auf den Kunstbereich zugeschnittene Managementtechniken gelehrt wurde. Mittlerweile sind Kulturmanager aber allorten installiert, und es bezeichnen sich selbst solche Führungskräfte als Kulturmanager, die ohne ein solches Studium in diese Leitungspositionen gelangt sind.

In der Idealvorstellung der Entstehungszeit sollte der Kulturmanager eine künstlerische Ausbildung mit ökonomischem Know-how verbinden. Dies trifft auf nahezu alle Kulturmanager in bedeutenden Positionen auch zu. Die Affinität zur Kunst ist für sie ein Muss. Alle von mir befragten Kulturmanager, auch diejenigen, die ihr Tätigkeitsfeld vorrangig als einen Markt betrachten und über sämtliche Kunstphänomene in der Sprache der Betriebswirtschaftslehre sprechen, stehen der Musik nicht als Außenstehende gegenüber.

Nun zu einigen aufgrund ihrer Wirksamkeit und ihres Verbreitungsgrades exemplarisch ausgewählten Strategien der von mir untersuchten Kulturmanager:

- Imagebildung wird zu einem der vorrangigen Ziele nicht nur des Marketings, sondern auch der künstlerischen Aktivitäten. Ein gutes Image, so die dahinter stehende Auffassung, sorgt für die langfristige Gewogenheit und Selbstverpflichtung der öffentlichen Träger und dient der Legitimation der erhaltenen Subventionen.

- Es wird eine äußerst pragmatische Programmplanung betrieben, bei der alle künstlerischen Vorhaben einer letztlich maßgebenden ökonomischen Kosten- und Ertragsprüfung unterzogen werden.
- Anders als früher wird keine Mischkalkulation aus Verlust- und Gewinnveranstaltungen mehr vorgenommen. Einzelne Veranstaltungen, die »negative Deckungssummen« (Orchesterintendant) erzielen würden, werden nicht realisiert. Dies geschieht zum einen aus Gründen eines knapp kalkulierten Etats, zum anderen aufgrund des Rechtfertigungszwangs vor den Geldgebern.
- Durch das Engagieren von noch nicht etablierten jungen Musikern, beispielsweise Preisträgern von renommierten Wettbewerben, werden die hohen Gagen etablierter Stars vermieden. Im Gegensatz zur Feststellung von Ève Chiapello (2006: 23), dass die Anwendung der Managementlogik in den künstlerischen Feldern die Chancen für junge, unbekannte Künstler verringere, zeigen meine empirischen Ergebnisse, dass junge Künstler gerade aufgrund der Maßnahmen von Kulturmanagern Auftrittsmöglichkeiten erhalten.
- Eine zentrale Maßnahme ist der Einsatz von Managementmethoden wie dem Benchmarking. Dies ist ein Leistungsvergleich anhand definierter Parameter, mit denen bei direkten Wettbewerbern oder branchenfremder Unternehmen »best practises« identifiziert werden sollen (Hausmann 2004: 91). Beachtenswert ist hierbei, dass dies weniger der betriebswirtschaftlichen Umstrukturierung dient als vielmehr der Imagebildung und dem Gewogensemachen der öffentlichen Geldgeber, wie am nachfolgenden Zitat einer Professorin für Kulturmanagement deutlich wird:

»Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Einsatz des Benchmarking die Position der Einrichtungen in der kulturpolitischen Diskussion nachhaltig stärken kann. Unter Berücksichtigung der derzeitigen Rahmenbedingungen ist es sogar denkbar, dass die öffentlichen Träger ihre Unterstützung und finanziellen Ressourcen künftig bevorzugt jenen Kulturbetrieben zur Verfügung stellen, die (unter anderem) mit der Teilnahme an einem Benchmarking die Bereitschaft zeigen, ihre Leistungen kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und sich durch die Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen stärker als bisher an den Markterfordernissen auszurichten.« (Hausmann 2004: 102)

Die dargestellten Maßnahmen können ihre Verwandtschaft zu dem, was als Ökonomisierung diskutiert wird, nicht verhehlen. Dabei handeln die Kulturmanager in der Auffassung, überhaupt nur durch diese Strategien die Existenz, das Weiterbestehen des Klangkörpers, des Hauses, der Konzertreihe kurzfristig, vor allem aber langfristig ökonomisch sichern zu können. Die dadurch bewirkten Veränderungen oder künstlerischen Einbußen betrachten sie als unvermeidbar angesichts der drohenden Alternative des Abgeschafftwerdens. Sie betreiben also Ökonomisierung im Dienste der Erhaltung von Kunst.

Effekte auf die Kunst

Folgende wesentliche Effekte der oben beschriebenen Maßnahmen auf die Kunst – nicht auf das Kunstwerk, aber auf seine Aufführung – werden von den Kulturmanagern beschrieben oder lassen sich aus dem empirischen Material ableiten:

- Einschränkung der künstlerischen Gestaltungsfreiheit in der Programmgestaltung und Künstlerauswahl,
- Vorrangstellung der ökonomischen und der imagebezogenen Aspekte gegenüber den künstlerischen Kriterien,
- Fortgesetzte Verringerung des Programmanteils zeitgenössischer Musik, ähnlich der von Pierre Bourdieu und Hans Haacke beschriebenen »Tradition der Ängstlichkeit« (Bourdieu/Haacke 1994/1995: 18), jedoch nicht aus politischen, sondern aus ökonomischen Gründen oder Befürchtungen.

Man kann angesichts dessen durchaus festhalten, dass die unter Ökonomisierung rubrizierbaren Maßnahmen von Kulturmanagern Veränderungen an der Erscheinungsform der Kunst selbst bewirken, also für den hier untersuchten Kunstbereich beispielsweise verändern, wer welche musikalischen Werke wie wo und wie oft spielt. Im Kern der Kunst entfaltet also eine andere als die ihr eigene Logik ihre Wirksamkeit und wird in Teilen dominant. Bei der Auflistung der festzustellenden Veränderungen ist selbstverständlich ein Effekt der Ökonomisierung noch zu benennen: das Fortbestehen der Klangkörper und Aufführungsstätten. Ökonomisierung unter der Ägide von Kulturmanagern kann als ein zentrales Überlebensmittel der Kunst gedeutet werden. Tendenziell handelt es sich bei den Umstrukturierungen hin zur Ökonomisierung um solche, die vom Feld selbst ausgehen und nicht um Reaktionen auf Vorgaben von Außen, beispielsweise der öffentlichen Träger. Die Entwicklung und Etablierung des Berufes Kulturmanager, beginnend vor circa fünfzehn bis zwanzig Jahren, kann selbst als Schritt dieser inneren Umstrukturierung betrachtet werden.

Literatur

- Bourdieu, Pierre/Haacke, Hans (1995), *Freier Austausch. Für die Unabhängigkeit der Phantasie und des Denkens. Ein Gespräch*, Frankfurt a.M.
- Chiapello, Ève (2006), »Die Kritik der Künstler am Management«, *Angewandte Sozialforschung*, Jg. 24, S. 19–24.
- Hausmann, Andrea (2004), *Kennzahlen und »best practices« im Kulturmanagement*, in: Heinze, Thomas (Hg.), »Neue Ansätze im Kulturmanagement«, Wiesbaden, S. 89–106.
- Hermes, Thomas (2001), »Die Kunst der Wirtschaft und die Wirtschaft der Kunst«, *Soziale Systeme*, Jg. 7, H. 1, S. 156–176.
- Deutscher Bühnenverein (Hg.) (2005), *Theater und Orchester in Deutschland*, Köln.